

# Generationen-Mix in Pflegeteams – aus Sicht der Leitungspersonen



Miriam Wettstein  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
BFH Wirtschaft  
miriam.wettstein@bfh.ch



Iris Lipp  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Pflege  
iris.lipp@bfh.ch

**Bis zu fünf Generationen arbeiten gegenwärtig in Pflegeteams. Unterschiedliche Ansprüche und Wertvorstellungen treffen aufeinander – eine Herausforderung für das Pflegemanagement. Wie erleben die Leitungspersonen die intergenerative Zusammenarbeit?**

Das Standortprojekt der Berner Fachhochschule BFH «KomIN – Kernkompetenzen interdisziplinär fördern, um fit zu sein für rasche Veränderungen, komplexe Settings und berufsbedingte Belastungen» ist ein Bestandteil der Kooperation der Schweizer Hochschulen Gesundheit zur Entwicklung eines Kompetenzzentrums gegen den Fachkräftemangel in den Gesundheitsberufen (vgl. Kasten). KomIN besteht aus zwei Teilprojekten: Das Teilprojekt «EQUI – Grademix und Diversität im stabilen Gleichgewicht» hat zum Ziel, evidenzbasierte,

einer gelingenden Zusammenarbeit beizutragen (Klaffke, 2014). Im Rahmen des Teilprojekts EQUI wurde in 11 ausgewählten Betrieben in der deutsch- und französischsprachigen Schweiz 24 Einzelinterviews mit Personen aus dem Pflegemanagement geführt. Während der Interviews wurden unter anderem Fragen zum Erleben der Zusammenarbeit von Pflegenden unterschiedlicher Generationen gestellt. Im Folgenden wird ein Auszug der wichtigsten Resultate aufgezeigt.

## Das Pflegemanagement schätzt an der älteren Generation, dass sie pflichtbewusst, durchhaltend und flexibel ist.

bedarfsgerechte und umsetzbare Konzepte zu Grademix und zum Diversitätsmanagement zu entwickeln, welche die Qualitäts- und Kosteneffekte in der ambulanten und stationären Langzeitpflege transparent machen. Im Bereich der Diversität liegt der Fokus unter anderem auf der gelingenden Zusammenarbeit von Pflegenden unterschiedlicher Generationen (Berner Fachhochschule, 2019). Heute arbeiten in den Pflegeteams bis zu fünf Generationen mit unterschiedlichen Ansprüchen und Wertvorstellungen zusammen. Im Sinne des Generationen-Managements sind deshalb in einem Betrieb Rahmenbedingungen zu schaffen, welche die Mitarbeitenden aller Altersgruppen dazu motivieren und befähigen, hohen Einsatz zu leisten und somit zu

### Bereichernde intergenerative Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Generationen wird von knapp der Hälfte der befragten Personen aus dem Pflegemanagement als unproblematisch erlebt. Dabei wird der intergenerative Umgang als sehr wertschätzend und bereichernd beschrieben. Die unterschiedlichen Sichtweisen der verschiedenen Altersgruppen werden als positiv wahrgenommen. Diese können unterstützend bei der Ausgestaltung einer optimalen Pflege und Betreuung für die Bewohnenden oder die Klientinnen und Klienten sein. Von vielen befragten Personen wird bedauert, dass bei der Teamzusammenstellung insbesondere die Altersgruppe der 30- bis 45-jährigen Pflegenden, aufgrund der Familienpause, oft untervertreten ist.

### Wahrnehmung der verschiedenen Generationen

Die befragten Personen aus dem Pflegemanagement schätzen an den Pflegenden, welche der älteren Generation angehören, besonders deren Arbeitshaltung. Diese äussert sich durch ein hohes Pflichtbewusstsein, einen starken Durchhaltewillen und eine grosse Flexibilität im Arbeitsalltag. Weiter wird deren Beziehungsgestaltung mit den anderen Pflege teammitgliedern, den Bewoh-



Generationen-Management: Ein Betrieb muss Rahmenbedingungen für eine fruchtbare, intergenerative Zusammenarbeit schaffen.

nenden oder den Klientinnen und Klienten als positiv empfunden. Die Beziehung zur jüngeren Generation gestaltet sich meistens ohne nennenswerte Probleme und unter gegenseitigem Wohlwollen und Respekt. Die befragten Personen sind sich mehrheitlich einig, dass die ältere Generation über viel Berufserfahrung, Wissen, Selbstsicherheit und Ruhe bei der Ausübung der täglichen Arbeit verfügt. All dies kann mit der jüngeren Generation geteilt und an diese weitergegeben werden. Veränderungen steht sie jedoch nur teilweise positiv gegenüber und hält gerne an Altbekanntem fest.

An den Pflegenden, welche der jüngeren Generation angehören, schätzen die Personen aus dem Pflegemanagement besonders das aktuelle Wissen, welches sie in den Arbeitsalltag einbringen. Von den Bewohnenden oder den Klientinnen und Klienten wird zudem ihre Jugendlichkeit geschätzt. Als weitere Aspekte werden ihr Ideenreichtum genannt sowie die Offenheit gegenüber Neuem oder Veränderungen. Insbesondere wurde auch festgestellt, dass die jüngere Generation kritisch mit-

denkt und über eine gut entwickelte Argumentationsfähigkeit verfügt. In Bezug auf die Arbeitshaltung sind die befragten Personen unterschiedlicher Meinung. Einerseits wird der jüngeren Generation ein hohes Verantwortungsbewusstsein und eine gute Abgrenzungsfähigkeit attestiert, andererseits eine geringe Flexibilität bezüglich des Schichtdienstes und eine nur kurze Verweildauer am Arbeitsplatz.

#### **Mögliche Schwierigkeiten bei der intergenerativen Zusammenarbeit**

Rund die Hälfte der befragten Personen aus dem Pflegemanagement beschreibt gelegentliche Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit zwischen den Generationen. Als Gründe dafür werden die zum Teil bereits aufgeführten Eigenschaften und Grundhaltungen der jeweiligen Generation genannt, wie zum Beispiel das Festhalten an alten Mustern, verschiedenen Umgangsformen oder die unterschiedliche Arbeitsmoral. Auch äussern die befragten Personen, dass es durch eine

neue Zusammensetzung im Pfllegeteam zu Spannungen kommen kann. Dies besonders dann, wenn zuvor stabile Teams von personellen Änderungen betroffen sind. Diese Veränderungen können dazu führen, dass unterschiedliche Erwartungen, Haltungen und Vorstellungen bei der täglichen Arbeit aufeinandertreffen und es zu Reibungsflächen zwischen den Generationen kommt. Aber natürlich spielen auch die individuellen Charaktereigenschaften der Pflegenden eine Rolle. So sehen mehrere der befragten Personen die Ursache von Problemen in der Zusammenarbeit zwischen den Generationen eher in der Persönlichkeit der Pflegenden als in deren Generationenzugehörigkeit. Dabei geht es insbesondere um Hilfsbereitschaft, Kommunikations- und Kritikfähigkeit oder ein besseres Verständnis gegenüber der jüngeren oder älteren Generation.

daraus eine optimale Pflege und Betreuung für die Bewohnerinnen, Bewohner oder die Klientinnen und Klienten resultieren.

#### Literatur:

- Berner Fachhochschule (2019). EQUI – Grademix und Diversität im stabilen Gleichgewicht. Abgerufen am 22. Juli 2019, unter <https://www.bfh.ch/de/forschung/referenzprojekte/equi/>
- Klaffke, M. (2014). Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement. In M. Klaffke (Hrsg.), Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (S. 3-25). Wiesbaden: Springer Gabler.

## Führungspersonen benötigen ein Bewusstsein für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen in einem Pfllegeteam, damit generationenübergreifende Teams effizient zusammenarbeiten können.

### Förderliche und hinderliche Faktoren für die Zusammenarbeit

Gemäss den Befragten benötigen Führungspersonen ein Bewusstsein für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen in einem Pfllegeteam, damit generationsübergreifende Teams effizient zusammenarbeiten können. Als mögliche Führungsinstrumente werden Schulungen für Mitarbeitende zum Thema «typische» Eigenschaften und Grundhaltungen der verschiedenen Generationen, das Bilden von Tandems, ein ausgewogener Generationen-Mix und ein ressourcenorientiertes Arbeiten genannt. Auch gegenseitige Toleranz, Respekt, Verständnis und Wertschätzung werden als hilfreich erlebt. In diesem Zusammenhang wird auch die Vorbildfunktion der Führungspersonen selbst hervorgehoben. Als grösster hemmender Faktor für die intergenerative Zusammenarbeit werden die Rekrutierungsschwierigkeiten des Pflegepersonals im Alter zwischen 30 bis 45 Jahren genannt. Diese wiederum erschweren die Ausgestaltung eines ausgewogenen Generationenmix im Pfllegeteam.

### Potenzial in der Zusammenarbeit nutzen

Die befragten Personen aus dem Pfllegeteammanagement sind sich einig, dass in der intergenerativen Zusammenarbeit ein grosses Potenzial hinsichtlich der Weitergabe von Erfahrung und Wissen steckt und dadurch gegenseitiges Lernen im Pfllegeteam gefördert werden kann. Die wahrgenommenen Eigenschaften und Grundhaltungen der einzelnen Generationen können zwar Diskussionen unter den Pfllegeteammitgliedern auslösen, jedoch auch zur Entwicklung einer positiven Dynamik beitragen. Gelingt es, das Potenzial, welches in der Zusammenarbeit der verschiedenen Generationen liegt, zu nutzen, kann

### Competence Network Health Workforce (CNHW)



#### COMPETENCE NETWORK HEALTH WORKFORCE

Im Projekt «Strategie gegen den Fachkräftemangel in den Gesundheitsberufen» kooperieren fünf Fachhochschulen Gesundheit, um sich dem Fachkräftemangel in den Gesundheitsberufen umfassend zu widmen und Lösungsansätze für Bildung, Politik und Praxis zu erarbeiten. Die Ziele sind die Entwicklung einer nationalen Strategie gegen den Fachkräftemangel sowie der Aufbau eines Kompetenzzentrums gegen den Fachkräftemangel, welches nach Projektende selbsttragend weiterbestehen soll. Die Berner Fachhochschule BFH, die St. Galler Hochschule für Angewandte Wissenschaften FHS, die Fachhochschule Westschweiz HES-SO, die Fachhochschule der italienischen Schweiz SUPSI und die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW gaben im Januar 2017 den Startschuss für das Competence Network Health Workforce (CNHW).

Weitere Informationen: [www.cnhw.ch](http://www.cnhw.ch)